



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2013

Was macht Führung aus?

Wenger, Urs

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-174031>

Journal Article

Published Version

Originally published at:

Wenger, Urs (2013). Was macht Führung aus? HR Today: das Schweizer Human Resource Management-Journal, (6):49.

Was macht Führung aus?

Dieser Frage gehen Walter Laserer, hauptberuflicher Bergführer auf der ganzen Welt, und Gerth Vogel, langjähriger Berater in der strategischen Führung sowie geschäftsführender Gesellschafter der IFUA, nach. «Am Berg kannst du dich nicht verstecken», war die Antwort von Walter Laserer

auf die Frage von Gerth Vogel, was für ihn der grösste Unterschied zwischen Führen am Berg und Führen von Unternehmen sei. «In gut geführten Unternehmen auch nicht», war prompt die Reaktion vom erfahrenen Wirtschaftsstrategen.

Worauf kommt es in der Führung an, um hochgesteckte Unternehmensziele zu erreichen? Gibt es gemeinsame Indikatoren, um Spitzenleistungen zu erbringen? Wie können die Stärken gemessen werden, welches sind die wesentlichen Elemente?

Gerth Vogel beschreibt, wie Führung ihn in seiner beruflichen Laufbahn ein Leben lang begleitet und wie sich daraus sein Führungsverständnis entwickelt hat. Er zeigt auf, wie wichtig es ist, Kompetenzen zu entwickeln, um Führungsprobleme lösen zu können. Seine wegweisende Führungsmaxime: «... klar, bestimmt in aller Deutlichkeit sowie gleichzeitig respektvoll und wertschätzend mit Menschen umzugehen.» Er führt weiter die für ihn unerlässlichen Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg in einem dynamischen Markt auf. Dazu gehören: sich immer wieder mit den Strategien auseinanderzusetzen, klar zu kommunizieren, die mentale Kraft zu nutzen und die Stärken der Mitarbeitenden konsequent für den Unternehmenserfolg einzusetzen.

Walter Laserer gibt einerseits sachliche Informationen zu den einzelnen Gipfelbesteigungen, andererseits schildert er eindrücklich seine zum Teil dramatischen Erlebnisse, Krisen am Berg und die Verantwortung als Bergführer. «... ich habe keine Ahnung wie, aber wir werden überleben». Er beschreibt die Faszination der höchsten Berge der Welt, die Besteigungen der Seven Summits. Die eindrücklichen Bilder mit Walter Laserer und seinen Seilschaften

zeigen dem Lesenden ohne Worte auf, auf was es wirklich bei Führung ankommt.

Ergänzend zu Laserer und Vogel nehmen acht namhafte Persönlichkeiten als Co-Autoren Stellung zu einem spezifischen Führungsthema und lassen den Lesenden an ihrer persönlichen Perspektive teilhaben. Ein Buch, das zum Nachdenken, Mitdenken und Analysieren einlädt und wie ein philosophisches Puzzle immer wieder verschiedene Fragen aufwirft, verschiedene Überlegungen, Erklärungen, Informationen sowie Antworten anbietet und am Schluss mit einer systematisierten Auflistung der wesentlichen Merkmale der Führung überrascht.

Sonja Dill

Buchempfehlung

Sonja Dill hat «Am Berg kannst du dich nicht verstecken – Was Führung ausmacht» von Walter Laserer und Gerth Vogel für uns gelesen.



Sonja Dill, Geschäftsleiterin
Dill Beratung GmbH
sonja.dill@dill-beratung.ch



Walter Laserer, Gerth Vogel
Am Berg kannst du dich nicht verstecken
Was Führung ausmacht
Frankfurter Allgemeine Buch, 2011



Klimawandel und Globalisierung, steigende Lebenserwartung und Verstädterung, neue Technologien und der Aufstieg Asiens sind Megatrends, die unsere Gesellschaft verändern und tief in unser Arbeits- und Privatleben eingreifen. Die Autorin hat mit mehr als 200 Experten aus Unternehmen in verschiedenen Ländern zusammengearbeitet, um herauszufinden, wie wir morgen arbeiten werden und wo sich das heute schon zeigt.

Lynda Gratton
Job Future. Future Jobs.
Wie wir von der neuen Arbeitswelt profitieren.
Carl Hanser Verlag, 2012
368 Seiten, gebunden, CHF 34.90



Fast 40 Prozent aller Deutschen wünschen sich weniger Ausländer in der Bundesrepublik. Ob aus rechtsradikalen Ressentiments, aus Angst vor «Überfremdung» oder aus Angst um einen Arbeitsplatz. Die Autoren haben dieses Gedankenspiel ernst genommen: Was wäre, wenn plötzlich alle Mitbürger ohne deutschen Pass um uns herum verschwinden, letztlich Millionen Menschen von heute auf morgen weg wären? Was wäre mit dem Gesundheitssystem, den Unternehmen, dem Einzelhandel, aber auch bei Sport und Schulen?

Pitt von Bebenburg, Matthias Thieme
Deutschland ohne Ausländer
Redline Verlag, 2012
240 Seiten, gebunden, CHF 19.20



Freiheit ist etwas Prickelndes, etwas Weitendes, Kraftvolles, Heilmachendes, etwas besonders Menschliches. Wir können sie vernachlässigen oder verdrängen. Doch sie bleibt eine reale Chance für jeden Menschen. Weil die Freiheit zu unserer geistigen Grundausstattung gehört. Nicht die Gene, nicht die Erziehung, nicht die sozialen Umstände und auch nicht die Zeit, in der wir leben, sind primär für die Lebensqualität bestimmend. Sondern ob wir von der Freiheit, dem neben der Liebe wichtigsten Gut, Gebrauch machen oder nicht.

Uwe Böschmeyer
Machen Sie sich bitte frei
Entdecken Sie Ihre Furchtlosigkeit
Ecowin Verlag, 2012
223 Seiten, gebunden, CHF 31.40

Wissensmanagement braucht Mensch und Maschine

Das Management von Wissen ist heute in vielen Organisationen eine technologiegetriebene Angelegenheit. Sharepoints, Firmen-Wikis, elektronische Wissenslandkarten und weitere Datenbanken stehen dabei häufig im Zentrum. Aber ist Wissensmanagement (WM) nicht auch ein «People's Business?» Ja, sagen Maria Ahmed und Rohina Ruqaiya Ahmad. Zu diesem Schluss kommen die beiden indischen Wissenschaftlerinnen, indem sie Forschungsarbeiten aus diversen Kulturräumen über den Umgang mit dem Wissen von Mitarbeitenden in Unternehmen analysieren.

Funktionierendes WM ist nicht nur für den Preis der benötigten IT-Architekturen zu haben. Auch die Pflichtenhefte und Stellenbeschreibungen aller beteiligten Mitarbeiter sind darauf auszurichten, Wissen zu systematisieren, weiterzugeben und strukturiert abzulegen. Dabei ist darauf zu achten, dass die systematische Speicherung von Informationen und Wissen eine Investition ist, die sich möglicherweise erst mittel- bis langfristig auszahlt. Die Autorinnen verweisen aber darauf, dass mit WM nicht automatisch teure Investitionen verbunden sein müssen. Sie finden, dass auch «Low-Tech»-WM-Systeme, zum Beispiel ein «Team War-Room», in dem Entwürfe, Skizzen und Ideen grossformatig und dauerhaft angeschlagen bleiben können, effektiv sein können. Zugleich wird klar betont, dass moderne Lösungen in der Regel IT-basiert sind.

Dass WM aber auch ein People's Business ist, zeigt, dass Wissenserwerben und -bewahren immer auch auf die eine oder andere Art Lernen bedeutet. Die Gewinnung von lernwilligem und lernfähigem Personal ist somit eine Grundvoraussetzung für jedes Wissensmanagement. Aber ohne kontinuierliche Schulung verkümmert das vorhandene Wissen. Die Bereitstellung von Ressourcen für die laufende Weiterbildung stellt daher einen wesentlichen Beitrag der Personalabteilung zum WM dar.

Weiterhin ist das Human Resource Management gefordert, wenn es darum geht, ein Klima des offenen Austausches zu fördern. Die Unterhaltung an der Kaffeemaschine kann ein Schwatz auf Kosten des Arbeitgebers sein oder aber eine wertvolle Vernetzung von Wissensinseln im informellen Austausch. Es gilt Regeln und Strukturen zu schaffen, die eine Vernetzung auf dieser Ebene nicht nur zulassen, sondern fördern. Ahmed und Ahmad verweisen auf Beispiele aus asiatischen Firmen, in denen der Aufenthalt in entsprechenden Begegnungszonen eine tägliche Pflicht ist.

Der Beitrag macht deutlich, dass erfolgreiches WM vor allem dann praktiziert werden kann, wenn die Faktoren Mensch und Maschine zielführend kombiniert werden. Dieses Zusammenspiel bedingt Austausch und Zusammenarbeit von IT, Personalabteilung, weiteren Stellen und der Linienführung.

*Urs Wenger, Doktorand, Lehrstuhl Human Resource Management,
Universität Zürich*

